

Marcia Regina da Silva

Graduada em Administração de Empresas (UNESA);
Graduanda Tecnóloga em Processos Gerenciais (FGV);
MBA em Gestão Empresarial (UNESA);

Marcos André dos Santos Caiado

Graduado em Administração de Empresas (PUC);
Graduado em Direito (UNESA);
Especializado em Direito Imobiliário (UNESA);
Especializado em IAG Management (PUC).
Especializado em Filosofia Contemporânea (PUC);
Mestre em Administração de Empresas (PUC);
Mestre em Direito (UNESA);
Doutorando em Administração de Empresas (FGV).

Maria do Carmo de Figueiredo Cisne

Graduada em psicologia (UGF);
Graduada em Administração (UNESA);
Mestre em Psicologia (UGF);
Doutoranda em Gestão Empresarial (UTAD);
Doutoranda em Psicologia (UFRJ).

RESUMO

Devido às mudanças atribuídas e incorporadas pelo avanço tecnológico, pelas incertezas econômicas, pela concorrência e por outros fatores que exigem adaptação rápida e contínua, para se manterem competitivas no mercado, as organizações estão sempre inovando. Nessa conjuntura, as habilidades de relacionamento são essenciais para o sucesso. Indivíduos que possuem resiliência com capacidade para redirecionar prioridades e evidenciar progresso pessoal para o desenvolvimento corporativo sustentável, são identificados como líderes. O propósito deste artigo é explicar como o conceito de gestão evoluiu no ambiente organizacional através das práticas de liderança e, ainda, como utilizar a inteligência emocional juntamente com a negociação para obter resultados de excelência. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que permitiu absorver e comparar visões de vários autores.

Palavras-chave: organizações; resiliência; práticas de liderança; inteligência emocional; negociação.

INTRODUÇÃO

O conteúdo apresentado neste artigo reúne técnicas evidentes que podem ser utilizadas por qualquer profissional que seja líder ou que deseje

se tornar um. Os assuntos abordados contribuem de maneira significativa para um enriquecimento especializado.

Nos dias atuais, a sociedade, a política e a economia sofrem alterações inesperadas a todo o momento que influenciam de maneira significativa no mundo dos negócios. Neste contexto, os líderes perdem o controle sobre previsões futuras de longo prazo dificultando estratégias e planos de ações estáveis. Com intuito de investigar tais problemas, será exposta a maneira como esses executivos buscam instruções imediatas para lidar com mudanças imprecisas provenientes de fatores incalculáveis.

Este artigo objetiva apresentar uma perspectiva sobre a capacidade que a liderança possui para melhorar processos corporativos complexos. Será inquerido o posicionamento de alguns autores na progressão da liderança para que os profissionais obtenham os melhores resultados organizacionais.

A estrutura deste artigo irá esclarecer que quando os estilos de liderança são utilizados de maneira orientada é possível se obter resultados eficazes.

Em relação à metodologia empregada para a presente investigação, foi realizada uma pesquisa com fins descritivos onde se utilizou fonte bibliográfica de livros, artigos da internet e vídeos de autores e empresas conceituadas no mercado.

LIDERANÇA

CONCEITO SOBRE LIDERANÇA

Escreve-se e fala-se muita coisa a respeito da liderança. Equiparada com a administração, esta percepção é decorrente da autoridade de um cargo. A fim de evitar dúvidas, vários autores explicam divergências que existem sobre este assunto.

A definição de liderança e administração causa confusão, mas há diferença nas características de cada termo. (ROBBINS, 2007).

De acordo com Chiavenato (2005), para se atingir bons resultados na organização, o administrador precisa adotar critérios de funções que envolvam o desempenho na gestão empresarial. Já o líder, pode trabalhar atuando em equipes formais ou informais sem necessariamente ser um administrador. Geralmente, é permitido que o administrador aplique autoridade de seu cargo ou então utilize um estilo interativo que envolva decisão coletiva com seus subordinados, enquanto o líder influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes com intuito de provocar mudanças comportamentais.

Drucker (2001) considera que a utilização diária da palavra líder causa dois problemas ao ser considerada sinônimo de alto gerente. O primeiro problema seria o de desprestigiar qualquer um na organização que ocupe cargo na alta gerência. O segundo problema é mais sutil onde diz que se a liderança significa alta gerência, então não há definição e a existência

de dois termos para classificar líder torna um deles redundante. Contudo, o que se espera dos líderes de hoje é que eles conduzam mudanças.

Para Hunter (2004), não se faz gerência para pessoas, apenas para setores e atividades. Existe a possibilidade de gerenciar a si mesmo, porém o mesmo não acontece para pessoas. Liderar é uma competência que uma pessoa tem para influenciar um grupo para trabalharem motivados na obtenção de um propósito em benefício do bem comum.

Robbins (2007, p.258) apresenta a liderança como:

A capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes.

Considerando as definições apresentadas, nota-se que a liderança pode ser entendida como um posicionamento em um grupo e a administração está intrinsecamente relacionada a uma atividade organizacional da gerência.

A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA

Para compreender o sentido da palavra liderança nos dias atuais, faz-se necessário conhecer as variações ocorridas nas últimas décadas. A seguir, será possível identificar como aconteceu o desenvolvimento da liderança no ambiente corporativo.

Segundo Botelho (1991), a administração de negócios teve início na Administração Científica de 1920, que surgiu para ser utilizada em processos fabris. A seguir, surgiu a teoria da Escola Humanística junto com a Administração por Objetivos (APO) em 1950 que valorizava a eficácia. Posteriormente, surgiu a teoria da Administração Participativa que aconteceu devido o sucesso econômico japonês e apareceu para mudar alguns destes princípios. E, recentemente, iniciou a ideia de trabalhar a Administração por Valores (cultura empresarial). Ou seja, caminhos novos e ideias são constantemente procurados.

Em seu artigo sobre a evolução da liderança Cavicchioli (2015), compara algumas variações e mudanças que ocorreram na forma de liderar. No final da segunda guerra, a liderança era considerada como um dom. Com o aperfeiçoamento do conceito, o líder passou a ser aquele que traz resultados em cenários específicos. E nos dias atuais, adaptação e postura são o que determinam as características de liderança numa pessoa.

Para auxiliar as pessoas que gostam de enriquecer seus conhecimentos, em função dessas alterações na forma de liderar, Botelho (1991), enfatizou destaque para a Administração Inteligente, listando alguns aspectos para desafiar uma reflexão:

1. A empresa é um organismo que, no presente, se alimenta de lucros e, no futuro, de ideias.
2. Somente o autocontrole funciona, pois ao decidir, as pessoas optam por fazer bem ou mal em seu benefício e o gestor deve fazê-las escolher o bem, pois as pessoas não trabalham sob controle, mas entendendo e desejando fazer determinada tarefa.
3. É mais importante conquistar a ordem do que impor a ordem. O dirigente deve saber usar as competências de comando e persuasão.
4. Não há hierarquias para ideias e as inovações devem ter prioridades sobre as repetições, nem sempre inteligentes.
5. Deve-se valorizar mais a inteligência do que a obediência. Ou seja, o poder terá de ser fruto das competências e não das posições hierárquicas.
6. O longo prazo deverá ter a mesma importância do curto prazo e as decisões devem considerar o presente e o futuro, mas se isto significar um conflito deverá optar pelo curto prazo, contudo, os desvios serão corrigidos assim que possível.
7. As pessoas que executam o trabalho farão controles quantitativos (objetivos) e qualitativos (subjetivos) ao máximo possível.
8. A autoavaliação e as oportunidades para o autodesenvolvimento serão mais importantes do que as avaliações unilaterais, feita sistematicamente “de cima para baixo”, ou seja, respeitando a individualidade, a capacidade e o direito de cada um decidir o que é melhor para si mesmo.
9. A ajuda mútua será essencial no ambiente valorizando o “eu” e o “nós”.
10. Visões de parte e todo terão a mesma importância. Algo como olhar para um jogador e também para todo o time do qual ele faz parte.

Tacla (2015), explica que a humanidade está vivendo um momento único na história onde acontecem grandes transformações em todo lugar e o futuro é algo incerto. Estamos vivendo numa era de mudanças com ciclos acelerados e sucessivos em escalas globais. E a grande tarefa da liderança, nessa conjuntura, é conceder oportunidades para as organizações se manterem numa jornada de conversão contínua sem perder a conexão com a sua coerência e a conexão com sua essência. Esse desafio causa uma evolução da liderança.

Para Coelho (2017), na era do conhecimento se escolhia os melhores profissionais apenas pelos diplomas das universidades mais bem conceituadas, em suas salas com diplomas nas paredes, eles tomavam as melhores decisões para as empresas. No mundo pós-internet, há líderes que não sabem tudo, mas devem ter empatia e ser transparentes nisso para poder inspirar que sua equipe investigue os problemas, encontre soluções e também aprendam junto com seus clientes. O líder moderno precisa ter fala e ações alinhadas.

Diante desse contexto, é possível afirmar que a transição dos conceitos sobre liderança permitiu que a aprendizagem organizacional recebesse importantes contribuições para o atual cenário empresarial.

ESTILOS DE LIDERANÇA

O entendimento sobre o que representa o comportamento que um líder deve adotar para as pessoas que deseja influenciar pode ser identificado nos estilos de liderança.

De acordo com Basso (2016), para compreender a finalidade sobre os estudos referentes às teorias dos estilos de liderança, é necessário observar e compreender a relação do líder com seus liderados, expondo características e personalidades diferentes. Teorias antigas acreditavam que o líder nascia pronto, atualmente sabe-se que é possível adquirir esta aptidão.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017) é necessário ter conhecimento da relação do líder com seus liderados a fim de buscar melhores resultados de gestão, pois cada perfil influencia o ambiente de trabalho de uma maneira diferente. Para David McClelland (apud Goleman, 2014), os líderes que possuem múltiplas competências de inteligência emocional ou vários estilos na liderança são mais eficazes ao realizar sua gestão.

Basso (2016) explica que desde quando começou a estudar os estilos de liderança, identificaram a liderança autocrática, democrática e liberal. E recentemente, reconheceram os estilos de liderança situacional e a liderança coaching que podem influenciar as equipes ao melhor desempenho. Não há um estilo correto de liderança, mas deve-se saber quando aplicar cada um. A seguir, vejamos cada estilo de liderança:

1. **Liderança autocrática:** essa liderança enfatiza no próprio líder. O subordinado deve aceitar ordens e opinar pouco. Tal estilo desmotiva os colaboradores, causa tensão e agressividade, deixando o ambiente mais sensível a conflitos.
2. **Liderança liberal:** é uma liderança que enfatiza no liderado. Os colaboradores tendem a desenvolver suas atividades de forma mais intensa, porém com o passar do tempo, devido à liberdade, a produtividade começa a cair. A ausência do líder gera discussões e desmotivações pela falta de controle.
3. **Liderança democrática:** é uma liderança que enfatiza no líder e no liderado. Nesse modelo de gestão, o líder se torna um facilitador do processo, ajudando a equipe executar suas tarefas e a desenvolver soluções. Existe preocupação com a realização do trabalho, qualidade de vida e satisfação do time.
4. **Liderança coaching:** é um estilo de liderança moderna que enfatiza a performance dos liderados. O líder identifica as habilidades de cada subordinado e os motiva a liberarem seu potencial de desenvolvimento, criando um clima de cooperação, confiança e crescimento. Através do

acompanhamento da evolução individual e do feedback, o líder mantém o profissional alinhado aos resultados projetados.

5. Liderança situacional: enfatiza a maturidade do liderado em relação a uma determinada situação. Um líder preparado consegue ajustar seu comportamento de acordo com as necessidades de cada liderado. As variações que demandam ajustes podem ocorrer na capacidade ou no empenho do profissional ao realizar uma tarefa, portanto, cabe ao líder identificar a maturidade do liderado e assim enfatizar na direção, no apoio ou na execução da tarefa.

Portanto, quanto mais estilos um líder possuir, melhor será o clima e desempenho empresarial (GOLEMAN, 2014). Os melhores líderes utilizam estilos distintos de liderança de acordo com a necessidade. Basso (2016) parte do princípio que o comportamento da liderança deve ser estimulado para qualificar de forma alinhada os profissionais ocupantes nos papéis de gestão e comando, para que desta maneira eles aprimorem suas competências e conduzam seus times para produtividade e sucesso da organização.

Dessa forma, entende-se que a aplicação de cada estilo deve considerar o momento, pois não há um estilo correto ou padrão para um líder se comunicar com seus liderados.

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Buscando ampliar a direção de decisões e escolhas assertivas, os líderes buscam orientações para se desenvolverem profissionalmente. Essas orientações são obtidas através de pessoas e técnicas que fomentam e estimulam habilidades de liderança.

A motivação pode ser determinada como influência nas escolhas. Os líderes só fornecem condições, mas são as pessoas que decidem mudar. Sendo assim, o ideal é proporcionar um ambiente favorável para provocar um questionamento que façam as pessoas a analisarem suas escolhas pra mudança que impacte positivamente em seu crescimento e desenvolvimento profissional (HUNTER, 2004).

De acordo com Dutra (2016), o termo feedback causa incômodo, pois vem de teoria de sistemas e alimenta o passado. No relacionamento líder com liderado deve-se focar no futuro, sendo assim, é melhor usar o termo feedforward, que alimenta o futuro. Muitas empresas, ao invés de usar feedback ou feedforward, já utilizam a terminologia do diálogo de desenvolvimento enfatizando o futuro que visa projetos profissionais e pessoais. O uso de diálogos periódicos cria um compromisso de desenvolvimento contínuo.

No processo que orienta o desenvolvimento profissional, há quatro tipos de orientações que auxiliam as pessoas no seu crescimento profissional (DUTRA, 2016).

1. **Mentoring:** vem da palavra mentor. É a orientação de uma pessoa mais experiente para outra menos experiente. Muito utilizado em organizações que possuem programas de trainees, onde é oferecido um mentor para pessoas que estão iniciando sua carreira com intuito de transmitir experiência e ajudar na superação de dificuldades. O mentoring pode ser usado também em transição de carreira, como quem vai de um cargo técnico para gerencial.

2. **Tutoria:** enquanto o mentor foca em uma orientação voltada para aspectos comportamentais, o tutor, foca em orientação técnica, passando conhecimentos metodológicos ou técnicos para que o orientado possa lidar com problemas ou situações profissionais em sua atuação técnica ou funcional.

3. **Carrer counseling:** é um dos processos mais antigos de orientação. Ajuda a pessoa a enfrentar grandes mudanças econômicas e organizacionais. A função do counseling é preparar os profissionais para saberem lidar com um novo contexto, tais como rupturas tecnológicas, sociais, econômicas e políticas, com sérias implicações nas relações de trabalho, atividades e novas práticas. Esse tipo de desenvolvimento profissional é um trabalho mais pontual. Orienta uma pessoa que está vivendo uma crise e está desequilibrada. O propósito do orientador nesse momento é ajudar a pessoa a se reequilibrar e se reposicionar. Aborda duas situações, que são as de orientação vocacional (iniciando carreira) e orientação de carreira (carreira definida).

4. **Coaching:** é um termo que tem várias teorias sobre sua origem. Nas organizações, ganha expressão após a publicação da obra de Tim Gallwey: *the inner game of tennis*. É uma orientação que visa uma melhor performance do profissional. O coaching é utilizado nas organizações para profissionais de alto nível com intuito de melhorar a sua performance. É indicado para pessoas mais maduras e com posições consolidadas.

Marques (2018) enfoca que usar dinâmicas motivacionais para desenvolver o comportamento de liderança em futuros gestores, fortalece a gestão existente e estimula o espírito de liderança entre toda a equipe. Existem cinco tipos de dinâmicas para potencializar novos líderes:

1. **Seguindo o chefe:** para desenvolver o pensamento estratégico, trabalho em equipe, solução de problemas e condução.

2. **Autoconhecimento:** confrontar se a visão do líder sobre si, coincide com o que outras pessoas identificam nele.

3. **Quem você levaria?** Fazer o líder identificar e perceber quem são os maiores influenciadores do grupo.

4. **Construção de torres:** incentivar e motivar a capacidade de liderar.

5. Confie em mim: desenvolver a confiança entre pares de trabalhos, liderados e equipes.

O conjunto dessas habilidades promoverá proatividade, trabalho em equipe, autoconfiança, confiança no colega, capacidade para tomar decisões assertivas, senso de análise, busca de soluções e inovações, inteligência emocional, entre outros fatores que trarão resultados positivos na liderança desses novos profissionais (MARQUES, 2018).

Ao julgar o que cada autor expõe acima, percebe-se a importância das instruções recebidas para formar um gerente mais maduro e preparado no ambiente organizacional.

GESTÃO X AUTOGESTÃO

Para fazer um gerenciamento eficiente, o líder deve ter capacidade de se autogerenciar e desta maneira gerar credibilidade entre seus liderados.

Até o final da década de 80, as escolas de administração somente enfatizavam aspectos técnicos da gestão, contudo, nas últimas décadas, os professores começaram a tomar consciência sobre a importância de aprofundar o desenvolvimento no comportamento humano para uma gestão mais eficiente e assim, além do foco em exatas, cursos voltados para as áreas de humanas foram sendo incorporados ao currículo. A importância das habilidades interpessoais dos executivos foi reconhecida pela necessidade de buscar e manter funcionários com alto nível de desempenho nas organizações (ROBBINS, 2007).

Segundo Robbins (2007), os executivos realizam trabalhos por meio de outras pessoas, em uma organização, tomando decisões, alocando recursos e dirigindo atividades de outros para atingir determinados objetivos. Chiavenato (2004, p.394), relata que na teoria comportamental, o papel do executivo é:

promover a integração e articulação entre as variáveis organizacionais e as variáveis humanas, focalizando o ambiente e, mais especificamente, o cliente. De um lado, as variáveis organizacionais – como missão, objetivos, estrutura, tecnologia, tarefas etc. – e de outro, as variáveis humanas – como habilidades, atitudes, competências, valores, necessidades individuais etc. – que devem ser devidamente articuladas e balanceadas. Planejar, organizar, controlar e, principalmente, dirigir servem exatamente para proporcionar essa integração e articulação.

Fred Luthans e seus colegas (apud Robbins, 2007), sugeriram o termo executivo de maneira diferente. Eles se questionaram como esses executivos se destacam em relação àqueles que fazem o mesmo trabalho na organização. Parece mais óbvio acreditar que os executivos mais eficazes são os promovidos, contudo, não acontece assim e entre um grupo de mais

de 450 executivos estudados, constatou habilidades administrativas no gerenciamento tradicional, onde é possível tomar decisões, planejar e controlar; na comunicação, onde há intercâmbio de informações rotineiras e atividades burocráticas; na gestão de recursos humanos, onde se utiliza motivação, disciplina, administração de conflitos, recrutamento e seleção de pessoal e treinamento; e na interconexão, onde se faz networking com socialização, políticas e interação com o ambiente externo corporativo.

O resultado do estudo revelou que executivos médios tem uma divisão equilibrada de cada habilidade, já os executivos bem-sucedidos, possuem as atividades de interconexão superior o de gestão de recursos humanos e executivos eficazes têm habilidades de comunicação superiores às atividades de interconexão (ROBBINS, 2007).

De acordo com Goleman (2014), nossas emoções são dirigidas por impulsos biológicos impossíveis de eliminar, mas possíveis de serem administrados. O autocontrole funciona como uma conversa interior contínua que compõe a inteligência emocional e nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. Os líderes que dominam seus impulsos e sentimentos são capazes de criar um ambiente de confiança e justo, essa característica é importante por permitir que eles reduzam a politicagem e as rivalidades, aumentando assim a produtividade num ambiente organizacional. Tal atitude acaba se tornando inspiração na equipe, pois ninguém quer ser conhecido como descontrolado tendo um chefe calmo.

A autogestão deveria ser ensinada em todos os níveis escolares, mas é possível desenvolver a inteligência emocional através de algumas técnicas. Existem duas metas e duas técnicas usadas para desenvolver nossa capacidade de gerenciar os pensamentos e as emoções que nos tornarão líderes de nossa mente. As metas reeditam a memória transformando a personalidade e produzem janelas paralelas da memória onde é possível controlar os conflitos de maneira inteligentes. Já as técnicas usam a dúvida, a crítica e a determinação em conjunto para criar uma inteligência multifocal e dominar os medos além da mesa redonda do eu que ajudam as pessoas a superarem transtornos psíquicos desenvolvendo seu potencial intelectual expandindo sua qualidade de vida (CURY, 2004).

Goleman (2014) acredita que o autogerenciamento na liderança aumenta a integridade de um líder, pois além de ser uma virtude pessoal, é uma força organizacional de longo prazo. Pessoas agitadas são consideradas líderes "clássicos", pois transmitem carisma e poder, porém quando estão no topo, sua impulsividade se torna prejudicial. Portanto, ter um domínio autoconsciente permite o líder ponderar e refletir a fim de se adaptar à uma ambiguidade e mudança repentina com integridade na mente.

Através da gestão de recursos humanos, é possível motivar e estimular a participação dos funcionários para se atingir um objetivo corporativo. Um líder que conhece a si mesmo, terá mais facilidade para delegar tarefas e tomar decisões sobre outras pessoas.

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DO LÍDER

É inquestionável a importância que a inteligência social representa para a liderança. Nela qualquer indivíduo tem a possibilidade de detectar emoções com mais clareza, seja através da autoestima ou então pela segurança.

Segundo Beltrán (2007), nossas ações podem ser orientadas através da inteligência das emoções, para isto, basta conhecer e entender o que move os outros, e a si mesmo, a agir de determinada maneira. Sendo assim, é necessário adquirir habilidades para interpretar a linguagem das emoções de cada pessoa.

Beltrán (apud Goleman, 2007), compara a definição de inteligência emocional com a inteligência tradicional. Onde a primeira se baseia em reflexões, estudos e pesquisas que indicam a importância do desenvolvimento de algumas habilidades na vida de uma pessoa, como automotivação, perseverança, controle de impulsos, mostrar empatia e ter esperanças. E a segunda, conhecida também como quociente de inteligência (QI), diz que a inteligência é medida como a capacidade de uma pessoa responder, da melhor maneira possível, as exigências proporcionadas em cada situação, incluindo capacidades verbal e não-verbal, memória, solução de problemas, raciocínio abstrato, processamento de informações, capacidades visuais e capacidades motoras.

Com base nos estudos de Goleman (2014), a teoria sobre a inteligência emocional começou a receber atenção generalizada dentro do ambiente corporativo. A pesquisa provou que a maturidade emocional de um executivo permite que eles melhorem seu desempenho financeiro, ganhando projeções em suas carreiras. Foi constatado ainda que de todos os elementos que afetam o desempenho financeiro, o humor do líder é o principal, pois o comportamento do líder afeta no comportamento da equipe. Um chefe rabugento e implacável cria um ambiente tóxico repleto de funcionários com desempenho inferior que ignoram as oportunidades, já os líderes inspiradores e inclusivos, geram seguidores que consideram qualquer desafio superável. Dependendo do humor, o resultado será de lucro ou prejuízo.

Talent (2016) caracterizou a plasticidade como uma nova competência que está surgindo entre líderes empreendedores. Enquanto a resiliência significa superar obstáculos, a plasticidade significa se reinventar diante de um obstáculo. Ser resiliente é uma condição necessária para sobreviver a uma situação que impõe condições de adversidade, desde que esta situação seja temporária. Já a plasticidade nos permite viver momentos de turbulência constante, onde a crise é uma realidade que nunca nos permite relaxar, por isso, é essencial se transformar para enfrentar possíveis dificuldades.

Béltran (2007) acrescenta que devemos treinar a linguagem das emoções do mesmo modo como estudamos qualquer idioma. As habilidades devem ser aperfeiçoadas como uma prática continuada e sugere que se transforme em seu próprio treinador, se conscientize de como sua conduta

afeta os outros, aceite e controle seus sentimentos, aprenda a comunicar suas emoções, reconheça os sinais físicos de suas reações emocionais, aceite os fracassos, seja persistente, desenvolva capacidades sociais, desenvolva habilidades sociais básicas e aprenda a criar maneiras de conciliação e solução de conflitos.

Baseando-se no que cada autor considera interessante para se desenvolver uma liderança eficiente, fica claro que o desenvolvimento do talento gerencial depende diretamente de um bom controle emocional.

PRÁTICAS DE LIDERANÇA

GESTÃO DE PESSOAS

Para compreender a progressão no desenvolvimento de trabalho em equipe, é necessário conhecer as habilidades individuais de cada pessoa.

De acordo com Welch (2005), não é possível gerenciar pessoas sozinho, pois envolve muitas atividades que podem ser resumidas em seis práticas fundamentais, a saber:

1. Conceder ao RH posição de poder garantindo a esses profissionais qualidades especiais para ajudar na mediação de conflitos internos, auxiliar no desenvolvimento de líderes e construção de carreiras.
2. Usar sistemas de avaliação de pessoal rigorosos, consistentes e sem burocracias, enfatizando a integridade do funcionário a fim de melhorar seu desempenho.
3. Criar mecanismos eficazes e diferenciados que combinem salário, reconhecimento e treinamento para motivar e reter o pessoal.
4. Encarar relacionamentos complexos, tais como sindicatos, jovens talentosos, funcionários em declínio e funcionários problemáticos, com franqueza e ação.
5. Valorizar os funcionários com desempenho regular na organização, pois eles têm potencial para serem os futuros talentos.
6. Fazer organogramas claros em relação à subordinação definindo as responsabilidades e atribuições de cada cargo.

As estratégias antigas para liderar equipes nos dias atuais estão obsoletas, gerenciar pessoas confusas e assustadas, é um grande desafio. Regulamentos governamentais, rotatividade, mercado de trabalho restrito, tecnologia e outros fatores, representam novos obstáculos a serem transpostos (DRUCKER, 2001).

O autor acima citado considera que o maior desafio vai além dos mencionados e o relaciona com o novo método de trabalho das organizações. As organizações inovadoras estão reestruturando o modo de realizar o trabalho trocando os funcionários por pessoas que trabalham para outras empresas ou por conta própria. Sendo assim, oitenta por cento da responsabilidade de cuidar de funcionários de uma grande empresa, é

repassada para terceiros, através da prestação de serviços, minimizando o trabalho do líder que fica encarregado por gerenciar uma equipe menor dentro da empresa.

Para Robbins (2007), a popularidade do trabalho em equipe evidencia a capacidade de melhorar o desempenho dos indivíduos quando uma tarefa requer múltiplas habilidades, análises e experiências. Para se reorganizar e competir de maneira mais eficaz e eficiente no mercado, as organizações escolheram as equipes como estratégia para utilizar melhor o talento de seus funcionários. As equipes são mais flexíveis e reagem melhores as mudanças.

Para melhorar a qualidade no ambiente de trabalho, utiliza-se uma equipe eficaz que contém quatro categorias de componentes básicos. A primeira fala sobre projeto de trabalho com liderança estruturada. A segunda diz respeito à formação da equipe com membros que confiam em seus líderes. A terceira se refere a recursos e influências contextuais proporcionais ao orçamento, políticas e práticas estabelecidas pela organização. E, finalmente, as variáveis do processo com sistemas de avaliação de desempenho e recompensas para influenciar na eficácia (ROBBINS, 2007).

Para que um líder consiga que sua equipe trabalhe bem e produza resultados, é necessário ter processos internos e externos em harmonia.

NEGOCIAÇÃO E CONFLITOS

A utilização da negociação para intermediar conflitos com discordância de opiniões é essencial para líderes manterem seus objetivos no foco. Não existe conflito bom ou ruim, pois dependendo de como for gerenciado, pode gerar melhorias ou estragos.

Fowler (2000) alega que a maioria dos gestores utiliza boa parte de seu tempo em contato com pessoas sobre as quais eles não têm autoridade administrativa e destinam somente 10% para seus funcionários diretos. Nesses contatos, para se atingir os resultados esperados é imprescindível argumentar, discutir e negociar.

Quando não for possível resolver uma questão por uma única pessoa, deve existir negociação. Geralmente acontece quando duas ou mais pessoas discordam de procedimentos ou resultados. Em casos assim, gerentes eficientes, devem considerar a utilização de influência e persuasão. A influência abrange um contexto geral incluindo a qualidade das relações passadas e atuais, como ambições e medos; já a persuasão, envolve habilidades com argumentos a fim de obter concordância da outra parte (FOWLER, 2000).

Segundo Robbins (2007), um conflito inicia quando uma das partes sinaliza que algo importante será ou poderá ser afetado negativamente pela outra parte. Existem transições na conceituação de um conflito, para uma abordagem antiga, todo conflito é ruim. Já a visão tradicional, via o conflito como uma falha na comunicação. A escola de relações humanas contextualiza o conflito como consequência natural nos grupos. E a

perspectiva interacionista, argumenta que o conflito encoraja o grupo de maneira harmoniosa.

Welch (2005) evidencia que para os líderes, as crises exigem capacidades incomuns de equilíbrio, exigindo experiências dolorosas e desafiadoras em sua vida profissional. Geralmente, o equilíbrio é difícil e a solução parece impossível, pois no começo nunca se tem todas as informações necessárias. Todas as crises são distintas, algumas são fáceis e outras complexas. Contudo, é possível gerenciar crises de maneira agradável através de algumas orientações objetivas:

1. Aceitar que o problema é pior do que parece.
2. Existe possibilidade de descobrir e distorcer segredos em algum momento.
3. É necessário definir uma posição no início, mantendo-se firme.
4. Certamente as pessoas e os processos irão mudar.
5. A organização se tornará mais inteligente e eficaz.

Com base na abordagem de Fowler (2000), as discussões que evoluem bem numa negociação, geralmente encontram soluções através das etapas de preparo com confiança, troca de ideias fixando posições iniciais, exploração de possíveis acordos que permitam os outros expressarem suas ideias, buscar interesses comuns para evitar polêmicas, garantia de acordo sem envolver sentimentos e implementação do acordo com prazos para cada ação.

Para Botelho (1991) uma das atividades que mais praticamos nos dias de hoje é a negociação. O processo de negociação está presente em casa, na empresa, na rua, no curso, no restaurante e em vários outros lugares que existam uma ou mais pessoas. A negociação deve ser constante nos nossos relacionamentos, pois:

vivemos a “era das mudanças”, das incertezas, das situações ambíguas, das turbulências e conflitos constantes nos nossos relacionamentos com as outras pessoas; e não é por outra razão que estamos atualmente, dentro de salas de aula, debatendo e buscando ensinar arte (ou ciência?) de negociar. (BOTELHO, p. 88)

O autor acima citado ressalta a necessidade de se entender que existe diferença entre negociante e negociador. O negociante não faz concessões, ele é unilateral e só pensa no presente. Já o negociador, é empático e admite fazer concessões que levem a uma solução onde todos saiam ganhando e tenham possibilidades de negociar no futuro. Drucker (2001) complementa que as negociações se sustentam com aliança sem degenerar as relações, pois elas devem projetar o futuro e em seguida trazê-lo novamente para o presente. Sem sinergia, a relação está condenada ao fracasso.

A negociação, conhecida também como barganha pode ser representada pela busca de vantagens mútua através de um acordo. Há quatro questões que concluem este processo: focar nos assuntos e situações da barganha sem considerar os traços de personalidade, cogitar diferenças de gênero uma vez que as mulheres costumam se penalizar indevidamente evitando negociar, observar diferenças culturais e utilizar terceiros como mediadores para facilitar na negociação utilizando a razão e a persuasão (ROBBINS, 2007).

Sendo assim, líderes que aprendem a tratar um conflito de maneira adequada, através da influência e persuasão positivas, conseguem evitar anomalias organizacionais criando ambientes evoluídos e com relações saudáveis.

A CONQUISTA DE MELHORES RESULTADOS

Em busca de melhores resultados, o líder de alta performance comporta-se de maneira distinta em seu posicionamento para motivar seus liderados. A seguir, serão relatados alguns estudos com intuito de ilustrar a abordagem literária referente a este assunto.

Especialistas em liderança coach estudam como melhorar o desempenho para atingir resultados através da equipe com metas ousadas em estratégias organizacionais, tal característica é considerada essencial para líderes maduros (PENAROTTI, 2005).

O autor acima avalia que de maneira inadequada, determinados executivos consideram a liderança como perfil comportamental e não como desenvolvimento de habilidades de maneira estratégica. Contudo, tais executivos falham, pois a fim de obter bons resultados, o estilo de liderança deve ser escolhido conforme o momento.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE apud Zanin, 2016), a liderança tem como propósito alinhar competências e controlar crises através de oportunidades e mudanças de acordo com cada situação. Ou seja, o líder deve orientar com ética, conduzindo e inspirando pessoas a atingirem objetivos desejados no individual ou no coletivo. O líder é também responsável pela tomada de decisões que permitam desenvolvimento continuado de sua equipe.

A interpretação de Boner (2014) referente à liderança de alta performance, sugere que o ideal é potencializar os resultados ao máximo, sem causar impactos negativos. O bom gestor deve buscar conhecimento constante e ser parâmetro para sua equipe.

Ryan (2017) destaca que o líder ideal precisa saber enfrentar desafios sem criar mais tensão no ambiente corporativo. Geralmente, quando um gestor é contratado para realinhar processos, eles iniciam com entusiasmo e enfrentam resistência dos antigos funcionários. Para evitar hostilidade e ter sucesso na implementação de mudanças, é necessário neutralizar esse comportamento utilizando características, como dividir autoridade, reforçar habilidades de seus liderados, ter empatia e confiança

com a equipe, admitir erros, dialogar com frequência, envolver a equipe no planejamento, solicitar ajuda, agradecer, preparar o grupo de trabalho para as turbulências e se desenvolver constantemente.

Observa-se que estudiosos definem a potencialização da liderança como um conjunto equilibrado de atitudes que evolui frequentemente de acordo com cada situação vivenciada na esfera empresarial.

CONCLUSÃO

A principal finalidade deste estudo foi colocar em evidência a evolução, o desenvolvimento e as práticas de liderança para profissionais que estejam envolvidos com liderança em sua carreira. Além disso, é importante que se tenha orientação e conhecimento equilibrados para se atingir determinados objetivos.

Diante das incertezas decorrentes com frequência no mercado, o profissional que consegue flexibilizar diferentes estilos de liderança para diferentes situações, estará em vantagem sobre clima e desempenho corporativo.

Nessa concepção, destaca-se que a orientação e o autocontrole dos executivos impactam positivamente na liderança quando se trata de gerenciar pessoas e a si mesmo. Em geral, ter um domínio sobre inteligência emocional contribui significativamente para a formação de um líder de sucesso.

Percebe-se que a consolidação da prática da liderança se faz influenciando equipes diretas, além de contatos externos. A negociação é uma peça fundamental para intermediar crises e reestabelecer propósitos traçados para uma empresa.

Cabe ressaltar que para ser um parâmetro na equipe e conquistar os melhores resultados, o bom líder deve incorporar em si atitudes inspiradoras.

Em suma, pode-se dizer que este artigo contribui de maneira significativa para a construção e o aperfeiçoamento do perfil comportamental do líder. E ter acesso a tais ferramentas, possibilita um desenvolvimento mais qualificado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASSO, Carlos. Principais estilos de liderança e suas consequências na organização. **Consultoria CR Basso**. Disponível em: <<https://www.crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

BELTRÁN, Maria Mercedes P. **Desenvolva a sua inteligência emocional e tenha sucesso na vida**. São Paulo: Paulinas, 2007.

BONER, Mariana. Para liderar uma equipe de alta performance, comece por você. **Guia do Empreendedor**. Disponível em:

<<https://guiaempreendedor.com/para-liderar-uma-equipe-de-alta-performance-comece-por-voce-mesmo/amp/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. Do gerente ao líder. São Paulo: Atlas, 1991.

CAVICCHIOLI, Gilberto. Evolução dos estilos de liderança. **Venda Mais**. Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/a-evolucao-dos-estilos-de-lideranca/amp/>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.

COELHO, Gabriel. **O papel do líder mudou radicalmente**. Vídeo publicado em Sua Carreira Exame. Brasil: Revista Exame Online, 2017. Duração: 1 min 12 seg. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/o-papel-do-lider-mudou-radicalmente-entenda/>> Acesso em: 14 jan. 2018.

CURY, Augusto. **Seja líder de si mesmo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Liderança: gestão de pessoas e do conhecimento para a inovação**. Curso livre ministrado por um professor da USP. Brasil: Veduca, [2016?]. Duração: 45 horas. Disponível em: <<https://veduca.org/p/lideranca-gestao-de-pessoas-e-do-conhecimento-para-inovacao>> Acesso entre: 07 jan. 2018 e 16 fev. 2018.

FOWLER, Alan. **Negocie, Influencie e Convença**. São Paulo: Nobel, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança, a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MARQUES, José Roberto. Dicas de dinâmica para desenvolvimento da liderança. **Portal Instituto Brasileiro de Coaching**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/dicas-dinamica-desenvolvimento-lideranca/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia Científica**. Curso livre ministrado por um professor da UFSC. Brasil: Veduca, [2017?]. Duração: 45 horas. Disponível em: <<https://veduca.org/p/metodologia-cientifica>>. Acesso entre: 26 dez. 2017 e 05 jan. 2018.

PENAROTTI, Ana. O que é liderança voltada para resultado? **Etalent**. Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/lideranca-voltada-para-resultados/amp/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

RYAN, Liz. 10 características de um bom líder que os líderes ruins não têm. **Época Negócios**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/04/10-caracteristicas-de-um-bom-lider-que-os-lideres-ruins-nao-tem.html>>. Acesso em: 19 maio 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SEBRAE NACIONAL. Estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores. **Portal SEBRAE**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

SEBRAE NACIONAL. Saber liderar para obter os melhores resultados. **SEBRAE Inteligência de Mercados**. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/saber-liderar-para-obter-os-melhores-resultados/>>. Acesso: 19 maio 2018.

TACLA, Artur. A evolução da liderança: liderança evolutiva. **Exame Negócios**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/gestao-fora-da-caixa/a-evolucao-da-lideranca-lideranca-evolutiva/>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

TALENT, José Eustachio. Resiliência e a plasticidade: entenda a diferença. **Revista PEGN**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2016/05/resiliencia-e-plasticidade-entenda-diferenca.html>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.